

Os Princípios para uma Liderança Eficiente

The Principles for an Effective Leadership

Valter Luiz Nunes^{a*}; Kátia Cristina Alberto Aguiar^{bc}

^aFaculdade Anhanguera de Sumaré, Pós-Graduação *Lato Sensu* MBA em Gestão Estratégica de Negócios, SP, Brasil

^bUniversidade Estadual de Campinas, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Saúde da Criança e do Adolescente, SP, Brasil

^cFaculdade Anhanguera de Sumaré, Curso de Psicologia, SP, Brasil

*E-mail: valter.l.nunes@gmail.com

Resumo

Sabe-se que muito são os investimentos na gestão de pessoas dentro das empresas, principalmente ao que se refere à liderança, tendo em vista que seus resultados contribuem para a estratégia empresarial. Diante deste cenário torna-se importante questionar quais são os reais benefícios e retornos da liderança em comparação aos seus investimentos realizados, visto que estudos realizados demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus “chefes”, não das empresas. Acredita-se que a resposta para o problema poderá estar diretamente ligada à falta de habilidade dos líderes para influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. A possível dificuldade dos líderes para aplicar os tipos de liderança e preservar a Afetividade, a Compreensão, a Autoestima e a Empatia, poderá reduzir de forma surpreendente o comprometimento das pessoas/colaboradores com seus objetivos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Influência. Liderança.

Abstract

It is known that there are several investments in people management within companies, especially when it comes to leadership, considering that their results contribute to the business strategy. In this scenario it is important to question what are the real benefits and leadership returns compared to their investments, as studies show that more than two thirds of people quit their jobs because of their “leaders”, not the companies. It is believed that the answer to the problem may be directly related to inability of leaders to influence people to work enthusiastically in order to reach common goals, inspiring confidence through strength of character. The possible difficulty of leaders to implement the types of leadership, and preserve Affection, Understanding, Self-esteem and Empathy, can surprisingly reduce the commitment of people/employees with their goals.

Keywords: People Management. Influence. Leadership.

1 Introdução

Três quartos das empresas americanas gastam todos os anos um valor estimado em 15 bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança. Contudo, mais de 90% do que é gasto acaba se revelando um enorme desperdício de tempo e dinheiro. Claro que os gerentes ficam animados com os cursos e empenhados em aplicar o que aprenderam. Mas as pesquisas mostram que menos de 10% mudam de fato seu comportamento em consequência do treinamento (HUNTER, 2006).

Estudos demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes, não das empresas. Isto significa que a maioria significativa dos que deixam suas organizações está renunciando a um gerente ineficaz ou incompetente (HUNTER, 2006).

Destá forma, há um grande impasse. Com inúmeros recursos voltados para o desenvolvimento de melhores lideranças, deveríamos estar cercados de grande quantidade de bons líderes. Mas onde estão eles?

Contudo, os princípios da liderança podem ser aprendidos e aplicados por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar. Para enfrentar os difíceis desafios com os quais se defrontam os líderes de atualmente, existem os meios e o conhecimento intelectual. Há muito se fala e se escreve sobre a liderança baseada em relações e valores. Empresas do mundo inteiro têm mudado suas atitudes no que se refere a liderança, pessoas e relacionamentos (HUNTER, 2006).

Porém, nenhuma pessoa irá se tornar um líder melhor somente recebendo treinamentos ou fazendo a leitura sobre a liderança! É possível obter informações sobre o assunto, mas a aplicação e a prática são fundamentais, pois ninguém se torna um líder mais eficaz somente assistindo a um vídeo de treinamento.

Para quem é ou deseja se tornar um líder é preciso entender que não se trata de um exercício intelectual, como aprender uma fração ou analisar um balanço contábil. Para desenvolver a liderança é necessária muita motivação, feedback, prática intensiva na vida cotidiana e ter motivação para mudar e crescer.

As pessoas devem estar dispostas a explorar antigos comportamentos, identificando e mudando o que for necessário e começando a aprender novos hábitos. Têm que estar dispostas, inclusive, a receber feedback negativo, a fim de poder ver a si mesmo com mais clareza.

Poucas pessoas se beneficiam quando participam apenas de cursos ou seminários de liderança. O motivo é simples: a dificuldade em se desvencilhar de velhos costumes.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi compreender os conceitos de liderança, apresentar os princípios fundamentais da liderança e identificar erros na gestão; entender como aplicar os princípios na vida e no trabalho; e apresentar o principal erro na abordagem.

Tais considerações justificam a escolha do tema, pois o mercado de trabalho está cada vez mais exigente e seletivo, buscando mão de obra especializada e profissionais qualificados para o cargo proposto. Os antigos métodos de comando e controle, na base do grito e da ameaça, são ineficientes quando se lida com uma força de trabalho diversificada, formada por gerações muito diferentes, que cresceram desconfiando de quem tem “o poder”.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

A pesquisa utilizou o método da pesquisa bibliográfica/documental, sendo comparadas as ideias dos autores citados a fim de contribuir para o entendimento do tema.

Para que fosse desenvolvido o trabalho foram utilizadas as seguintes bibliografias:

2.2 Identificando a liderança

De acordo com Hunter (2006), liderança tem tudo a ver com o caráter, já que se trata de fazer a coisa certa e define liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns.

Ao longo dos últimos anos o autor complementou essa definição, à medida que seu conhecimento e a experiência de liderança evoluíram. Passando a definir liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Nesta definição, as palavras fundamentais são habilidade, influenciar e caráter.

Ainda segundo Hunter (2006), liderança não é Gerência. Liderança é quem somos. Gerência é o que fazemos. Muitos Gerentes ocupam posições de liderança nas empresas porque possuem habilidades técnicas orientadas para o resultado, mas essas habilidades não são exatamente as melhores ferramentas para inspirar as pessoas a fazerem um bom trabalho.

Assim, liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso

fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Para Hunter (2006) não se gerencia pessoas e sim lidera-se pessoas.

A mídia normalmente idolatra ou demoniza as estrelas do mundo executivo. Glorificados em capas de revistas, são tratados como grandes visionários, estrategistas refinados, gurus organizacionais e gênios táticos. Estas são importantes habilidades gerenciais, mas têm pouca ou nenhuma relação com a arte de liderar e de influenciar pessoas para darem o melhor de si, e essa tendência para a exaltação da liderança só se torna mais remota e inacessível para o supervisor, treinador, pastor ou professor – em suma, para quem está nas trincheiras tentando liderar seus respectivos grupos (HUNTER, 2006).

Sabe-se que não é preciso ter um cargo de chefia ou hierarquicamente importante para ser um líder e influenciar outras pessoas a terem mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição – enfim, para se tornarem melhor do que podem ser.

De acordo com Hunter (2006), o que define a palavra liderança é a capacidade de influenciar os outros para o bem. As equipes realmente eficazes não são comandadas por ditadores ou autocratas. Na verdade, nas comunidades que surgem naturalmente todos são líderes, assumindo, cada um, a responsabilidade pessoal pelo sucesso da equipe. Todos deixam sua marca na equipe – a única questão é o tipo de marca que cada um quer deixar.

Muitos acreditam que as pessoas já nascem líderes, ou que a liderança tem a ver com a genética, ou até mesmo que existem muitos “líderes natos”. Acreditar que há um fator genético na liderança pode ser um “mito perigoso”. Se acreditarmos que a liderança é um conjunto de características com que nascemos ou deixamos de nascer, então não precisamos assumir a responsabilidade, podemos simplesmente culpar nossos ancestrais; mas se aceitarmos o fato de que a liderança pode ser desenvolvida, precisamos pensar no que estamos fazendo para desenvolver ao máximo essas habilidades.

O dicionário define habilidade como uma capacidade aprendida ou adquirida. Todos nós precisamos de muita motivação, treino e disciplina, mas podemos melhorar nossas habilidades em qualquer atividade, basta combinarmos o desejo, os instrumentos e as ações apropriadas.

2.2.1 Liderança requer paciência

De acordo com Hunter (2006), ter paciência é demonstrar autocontrole. Esta qualidade de caráter é essencial para um líder na medida em que a paciência e o autocontrole são fundamentos do caráter e, portanto, da liderança.

Precisamos ter controle sobre nossos desejos básicos e caprichos, porque sem controle sobre nossos desejos básicos e caprichos, dificilmente reagiremos corretamente em situações embaraçosas. Para que possamos ser líderes efetivos, precisamos desenvolver o hábito de reagir de acordo com os princípios morais. A paciência e o autocontrole refletem atitudes consistentes e previsíveis. E para quem duvida disso, basta que façam as seguintes perguntas para si: Você tem boas

relações com as pessoas que estão descontroladas? Você é uma pessoa segura? Fácil de conviver? Acessível? Pode absorver as opiniões contrárias? As críticas?

Precisamos ter paixão (se envolver). Essa é uma qualidade essencial de liderança. É possível adorar o que fazemos, ao mesmo tempo em que somos pacientes e temos autocontrole.

2.2.2 Liderança requer gentileza

Gentileza é atribuir atenção, apreciação e encorajamento aos outros, é tratar os outros com cortesia. Gentileza é um ato de amor, porque é necessário que nos interessemos pelos outros, até mesmo por quem não sentimos afeição. Pequenas manifestações de apreciação, de encorajamento, de cortesia e de atenção, além de conceder créditos e elogios pelos esforços realizados, ajudam os relacionamentos a se desenvolverem de forma adequada. Os líderes efetivos pressionam e estimulam os outros a aumentarem seu nível de atuação. Seu papel é encorajar as pessoas e partilhar conhecimentos e experiências de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está ao seu redor. Pequenas amabilidades, como “bom dia”, “por favor”, “obrigado”, “desculpe”, “eu estava enganado”, são fundamentais nos relacionamentos humanos (HUNTER, 2006).

2.2.3 Liderança requer humildade

A Humildade pode ser entendida como a ausência de orgulho, de arrogância ou de pretensão, é considerada um comportamento autêntico. As palavras Humildade e Amor têm sido distorcidas em seu uso. O motivo para esta distorção é o fato de que o seu oposto é a arrogância, vaidade ou o orgulho. De certa maneira, muitas pessoas acabam associando erradamente humildade com passividade, modéstia ou até mesmo com baixa autoestima.

Esse tipo de associação não pode não ser verdadeiro em se tratando de liderança, pois os líderes humildes não sofrem de inferioridade, eles sabem que não têm todas as respostas e aceitam isto com naturalidade. Os líderes humildes sabem reconhecer seus erros, aceitam feedbacks, têm disposição para ouvir as pessoas, mesmo que as opiniões sejam contrárias.

Segundo Hunter (2006), os líderes humildes não se iludem sobre quem eles realmente são, sabem que vieram ao mundo sem nada e que partirão sem nada e, por isso mesmo, aprenderam a se controlar e a não ser egoístas. Consideram sua liderança uma enorme responsabilidade e levam muito a sério a posição de confiança e as pessoas a eles confiadas. Seu foco não está nos benefícios corporativos nem na política interna, muito menos na corrida para ver quem vai ocupar a sala maior. Eles preferem se concentrar nas responsabilidades inerentes à liderança.

2.2.4 Liderança requer respeito

Quando damos importância a todas as pessoas, estamos respeitando-as. O líder está rodeado de pessoas que a todo tempo podem perceber se ele é capaz de respeitar os outros.

O líder precisa construir uma relação de confiança com as pessoas, demonstrando respeito pelas habilidades e capacidades da outra pessoa.

Quando o líder delega responsabilidades, ele está permitindo que as pessoas cresçam e se desenvolvam. Delegar responsabilidades é um bom modo de demonstrar confiança, pois funciona como uma via de mão dupla.

Respeito não é algo “adquirido” quando o sujeito torna-se líder, o respeito é conquistado. O líder concede respeito, ele opta por tratar todas as pessoas como importantes, mesmo quando se comportam mal ou “não fazem por merecer”. *A priori*, todas as pessoas agregam valor a uma organização. E se não o fazem, de quem é a culpa por isso? Por que ainda estão na organização? Questiona Hunter (2006).

2.2.5 Liderança requer altruísmo

Deixar de atender as próprias necessidades para atender as necessidades dos outros é um excelente sinal de altruísmo. Quando a pessoa se candidata a líder, tem que ter vontade de servir e de se sacrificar pelos outros, a disposição de abrir mão dos próprios anseios pelo bem maior, este é o verdadeiro altruísta e, em consequência, o verdadeiro líder (HUNTER, 2006).

Deixar de lado as próprias necessidades para atender as necessidades dos outros, sacrificar-se pelos outros, pode gerar um desconforto nas pessoas. Muitos contestam e acham que isso não funciona, ou que na prática não é possível se aplicar. Este pensamento precisa ser eliminado, pois indica que estão no caminho errado. De acordo com Hunter (2006), a estrada para a liderança servidora não será percorrida na tentativa de mudar ou melhorar os outros, mas no empenho em mudar a melhorar nós mesmos.

2.2.6 Liderança requer perdão

Todo ser humano é passivo de erros e o que você faria se não soubesse perdoar? O que faria quando seu filho, seus colegas, seu cônjuge, seus subordinados, cometessem erros? Iria guardar ressentimentos? O ressentimento pode nos causar mal e nos tornar pessoas orgulhosas, incapazes de perdoar, e, como consequência, arruinar as nossas carreiras.

Deixar para lá o ressentimento não significa se tornar uma pessoa passiva, um capacho para o mundo, e muito menos aceitar a impunidade nem fingir que qualquer tipo de comportamento é aceitável. Agir desta forma não é íntegro. Em vez disso, perdoar significa comunicar de forma positiva como o comportamento das pessoas o afetou, lidar com o problema e depois revelar todo e qualquer ressentimento existente. É preciso ter maturidade, pois costumamos encontrar justificativas para não desculpar as pessoas quando nosso orgulho e sentimentos são atingidos (HUNTER, 2006).

2.2.7 Liderança requer honestidade

Ser transparente e falar a verdade são comportamentos que estão diretamente ligados à honestidade. Qualidades

de caráter como honestidade e integridade são essenciais para a liderança. Esses comportamentos são extremamente importantes para a construção da confiança, algo indispensável para manter boas relações com as pessoas.

Para Hunter (2006), sem confiança, uma organização é um “castelo de cartas”. Desenvolver a confiança exige esforço e comunicação. A habilidade de comunicação ideal para os líderes eficazes é do tipo afirmativo. De certa forma, ela pode ser considerada agressiva porque é franca, honesta e direta, e não hesita em dizer a verdade, quer seja uma notícia boa ou má notícia. A diferença é que as pessoas afirmativas não violam os direitos das outras e mantêm um comportamento respeitoso. Transmitir más notícias de forma objetiva e honesta é a oportunidade perfeita para desenvolver uma relação de confiança e credibilidade.

2.2.8 Liderança requer compromisso

A maioria das conquistas só pode ser alcançada por meio de muita força de vontade e de comprometimento. De acordo com Hunter (2006), os melhores líderes são aqueles que cumprem os compromissos que assumem. Afinal, não são eles que exigem empenho pela melhoria contínua, pessoal e organizacional? Não seria possível pedir aos outros que sejam o melhor que puderem, se eles próprios não assumirem o compromisso de se tornar os melhores. Compromisso exige uma relação de lealdade com sua equipe, especialmente quando surgem falhas ou quando alguém precisa de sua ajuda. Compromisso é ter a coragem moral de fazer a coisa certa, independentemente de relações de amizade ou outras alianças, mesmo que seja impopular ou implique risco pessoal.

2.3 Identificando erro na abordagem

Cada profissional é diferente do outro, mas a maioria dos gerentes adota basicamente a mesma abordagem para gerenciar todos os membros do seu grupo. Qualquer que seja a técnica que utilizem – relatórios semanais, reuniões mensais de equipe ou avaliações anuais –, ela quase nunca está adaptada à pessoa que está sendo gerenciada. Em vez disso, baseia-se nas práticas que predominam na empresa e no estilo do próprio gerente (TULGAN, 2009).

As pessoas são diferentes e possuem necessidades individuais, portanto, utilizar o mesmo tipo de abordagem para todos, pode não ser eficiente no gerenciamento de equipes. Conhecer muito bem cada pessoa da equipe poderá facilitar consideravelmente o estilo da abordagem, por isso, é extremamente importante que o líder “gaste tempo” conhecendo sua equipe.

2.4 Discussão

Por meio do material bibliográfico/documental pesquisado, foi possível identificar um conteúdo muito “rico” de informação sobre o tema escolhido.

Das cinco bibliografias estudadas, todas em algum momento estão presentes no trabalho, sejam apenas porque

serviram para formação de ideias e pensamentos seja porque estão presentes como essência do trabalho.

E como essência do trabalho, posso citar o material bibliográfico abaixo.

- ✓ O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da Liderança;
- ✓ Como se Tornar um Líder Servidor;
- ✓ Não Tenha Medo de Ser Chefe.
- ✓ De acordo com Tulgan (2009) existe o que se chama de capacidade inata de liderança. Algumas pessoas são visionárias, carismáticas, articuladas, cheias de ideias e possuem uma energia fora do comum. São aquelas capazes de motivar e inspirar. Os outros querem segui-las. Mas isso não faz delas, necessariamente, bons gerentes. O mais frequente é esses grandes líderes terem sucesso por serem espertos o suficiente para contratar ótimos gerentes e deixar que se encarreguem dessa parte crucial da liderança que é o gerenciamento.

Os aspectos mais corriqueiros, porém cruciais, da liderança são: fornecer orientação e direcionamento, cobrar responsabilidades, lidar com fracassos e premiar êxitos. Esses são elementos básicos que os líderes de hoje deixam a desejar. Utilizar o mesmo tipo de abordagem para todas as pessoas é um erro cometido pela liderança, as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes (TULGAN, 2009).

Segundo Hunter (2006), muitos gerentes só estão preocupados em causar boa impressão ao chefe, em vez de se empenharem em fazer a coisa certa para as pessoas que lideram. Muitos dizem apenas as coisas que as pessoas querem ouvir, em vez do que elas precisam ouvir, porque não têm coragem moral de contrariá-las, com receio de que cancelem suas contribuições e/ou apoio. Os líderes estão deixando de fazer a coisa certa porque optam pelo caminho mais fácil e tentam “evitar conflitos”. A isto se chama falha de caráter.

Desta forma, liderança está na habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio do caráter. Liderança tem tudo a ver com caráter, já que se trata de fazer a coisa certa. A paciência, a gentileza, a humildade, o respeito, o altruísmo, o perdão, a honestidade e o compromisso são fundamentos do caráter e, portanto, da liderança. Liderança e caráter são para quem faz a coisa certa (HUNTER, 2006).

De acordo com Welch (2005), não existe uma fórmula fácil para ser líder. A liderança é desafiadora, todo esse espetáculo de equilíbrio diário, todas as atribuições, todas as pressões. O líder é uma mistura dos dois extremos, algumas características, como QI e energia, parecem vir na embalagem. Por outro lado, é possível aprender algumas habilidades de liderança, como autoconfiança, ainda no colo da mãe e depois na escola, na universidade e nos esportes. E você ainda aprende outras coisas no trabalho, por meio de experiências repetitivas, ao tentar algo novo, errar e aprender com o erro ou acertar e encher-se de confiança para repetir o feito melhor ainda.

Para a maioria das pessoas liderança acontece um dia, quando se torna chefe e as regras passam a serem outras. Antes, o trabalho era para si mesmo, com a liderança passa a ser para os outros (WELCH, 2005).

Para Chandler e Richardson (2008) há uma pergunta realizada com frequência: a liderança não é algo com que se nasce? Certas pessoas não são líderes natos? Isto é mito. A liderança é uma habilidade que pode ser ensinada e aprendida em qualquer idade se houver empenho. Logo, as empresas podem transformar seus gerentes em líderes.

Ora, se isso é verdade, por que nem todos o fazem? De acordo com Chandler e Richardson (2008), os donos das empresas, em sua maioria, nem sabem o que é um líder. Não leem sobre liderança, não participam de treinamentos para desenvolver essa habilidade nem fazem reuniões em que esse tema seja discutido. Como não sabem definir o que é liderança, fica mais difícil estimulá-la ou cultivá-la. A solução para isso é ter em mente o que é ser um bom líder. As pessoas não são motivadas por quem não consegue imaginar o que é uma grande liderança.

3 Conclusão

O fator mais crítico e determinante no sucesso ou fracasso de uma organização é a qualidade de suas lideranças, demonstrada em sua convivência diária. É comum que os melhores técnicos sejam promovidos a funções gerenciais por sua competência e empenho. Entretanto, o sucesso gerencial

não é decorrente do acaso ou da sorte.

A maioria dos gerentes bem-sucedidos passa sua vida em um processo de constante desenvolvimento para atingir o estágio de liderança responsável pela criação ou manutenção do sucesso das organizações, além de habilitar novos líderes a fazer o mesmo. Como um líder, a pessoa necessita interagir com a equipe, com parceiros, superiores e outras pessoas com as quais depende do suporte para atingir seus objetivos.

Para conquistar esse apoio, é preciso ser capaz de compreendê-los e motivá-los. Para compreender e motivar as pessoas é preciso conhecer a natureza humana. As pessoas comportam-se de acordo com certos princípios dessa natureza, os quais governam os comportamentos. Assim, todos podem aprender a liderar equipes e times de melhoria de processo, em qualquer atividade.

Considerando que a força de trabalho nas empresas é diversificada e formada por gerações muito diferentes é necessário que as empresas invistam continuamente no desenvolvimento e na formação de novos líderes.

Referência

- CHANDLER, S.; RICHARDSON, S. *100 maneiras de motivar as pessoas*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- TULGAN, B. *Não tenha medo de ser chefe*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- WELCH, J. *Paixão por vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.